
Prof. Eugenio Comuzzi

Ordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine
Docente di Ragioneria 1 e 2, Metodologie e Determinazioni Quantitative d'Azienda 1 e 2,
Economia dei Gruppi nell'Università di Udine

**01, Metodologie e determinazioni
quantitative d'azienda 2**

**Performance, valore, complessità e sistemi di
misurazione e di controllo**

L'agenda

- Presentare il corso, illustrando obiettivi, metodologie, articolazione e contenuto, regole generali
- Riprendere e approfondire i concetti di misurazione, performance e valore
- Introdurre e approfondire il concetto di valore
- Introdurre e approfondire il concetto di complessità

Metodologie 2

Gli obiettivi del corso

Il corso si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

- fornire le conoscenze fondamentali sui temi della complessità e del cambiamento, delle imprese complesse e in cambiamento;
- fornire le competenze specialistiche sui temi della misurazione e del governo della performance e del valore nella prospettiva delle imprese in generale e delle imprese in cambiamento in particolare;
- fornire in maniera sufficientemente strutturata i concetti, le metodologie e gli strumenti che guidano il management aziendale nella determinazione e nel governo del valore aziendale, in contesti caratterizzati da livelli di complessità e di cambiamento differenziati, prestando attenzione particolare agli strumenti di controllo strategico e operativo.

Metodologie 2

La metodologia didattica

L'intero percorso didattico viene sviluppato alternando aspetti teorici, discussioni di casi aziendali, project works.

In particolare, il progetto formativo si compone di due momenti fondamentali distinti ma fortemente integrati tra loro:

- il primo consiste nello sviluppo in aula di aspetti teorici e nello svolgimento di casi aziendali che riguardano i principali temi della misurazione e del governo della performance e del valore d'impresa;
- il secondo si concretizza nell'analisi e discussione di casi aziendali mirati e nello svolgimento di particolari finestre di approfondimento su aspetti peculiari e criticità riguardanti il valore e gli strumenti che ne consentono la misurazione e il governo; il secondo momento si può concretizzare anche nello svolgimento di project works e nella presentazione di relazioni finali riguardanti aspetti peculiari e problemi relativi ai temi della misurazione e del governo del valore nelle imprese.

Metodologie 2

I contenuti e l'articolazione del corso

Parte 1. Considerazioni introduttive sui temi del valore, della complessità e del cambiamento aziendale

- Il valore come obiettivo. La gestione dell'azienda orientata al valore. La creazione, la conservazione, la distruzione di valore nelle aziende. Le leve per la creazione, conservazione e distruzione del valore aziendale. La dimensione dei business, la dimensione dei finanziamenti, la dimensione complessiva e i relativi interventi. Le leve per la creazione, conservazione e distruzione del valore nei diversi momenti di vita dell'azienda.
- Il valore come metodo e come misura. Gli strumenti per la misurazione e il controllo del valore creato, conservato e distrutto dall'azienda. I value-based systems. I processi di misurazione e controllo del valore aziendale. I modelli per la misurazione della performance fondati sul valore. Il concetto di valore, di valore economico e di meta-valore: alcune riprese e alcuni approfondimenti. Il valore economico realizzato di periodo e il valore economico potenziale di periodo. Analisi delle costruzioni, della portata segnaletica, dei limiti e delle potenzialità. La misurazione del valore aziendale e i sistemi direzionali. I modelli multidimensionali per la valutazione del valore aziendale. Analisi delle principali proposte, della loro portata segnaletica, dei limiti e delle potenzialità.
- La complessità ambientale e aziendale. Il cambiamento ambientale e aziendale. Le imprese in cambiamento.

Metodologie 2

I contenuti e l'articolazione del corso

Parte 2. La misurazione della performance e del valore nelle imprese che mantengono e modificano lievemente o modificano radicalmente la configurazione strategico-gestionale-strutturale

- Il mantenimento e il consolidamento. Performance e valore.
- La business idea e lo start up. La crescita interna ed esterna. La razionalizzazione, il ridimensionamento, la riorganizzazione e la ristrutturazione. Performance e valore.

Parte 3. La misurazione della performance e del valore nelle imprese in cambiamento e i sistemi di controllo

- Il controllo strategico e operativo come guida nei processi di cambiamento.
- Pianificazione, programmazione e controllo del valore. I sistemi di controllo del valore e gli specifici modelli. Approfondimenti. Portata segnaletica, costruzioni, pregi e limiti.
- Pianificazione, programmazione e controllo del valore. I sistemi di controllo del valore tra modelli e pratiche operative. Analisi dei molteplici approcci e delle loro integrazioni.

Metodologie 2

I contenuti e l'articolazione del corso

Parte 4. La misurazione della performance e del valore nelle imprese in cambiamento e i sistemi di controllo in evoluzione

- Gli asset dell'impresa. Dall'economia del materiale all'economia dell'immateriale. Il valore dei fattori materiali e quello dei fattori immateriali. I brevetti, i marchi, il know how; il capitale umano, organizzativo, relazionale e reputazionale.

Parte 5. Il laboratorio formativo

- Analisi di casi aziendali; sviluppo di eventuali project works.

Metodologie 2

La durata del corso

Parte Istituzionale e parte integrativa

32 ore di lezione di carattere istituzionale più eventuali integrazioni finalizzate all'approfondimento di particolari aree tematiche e di specifici casi aziendali.

8/10 ore di lezioni integrative finalizzate all'approfondimento di specifiche aree tematiche riguardanti la misurazione e il governo del valore e della performance e all'analisi e discussione di casi aziendali specifici.

Metodologie 2

Gli orari e il ricevimento

Parte istituzionale

Lunedì	17.15-18.45
Martedì	17.15-18.45
Mercoledì	17.15-18.45
Giovedì	17.15-18.45 (lezioni istituz o lab format)

Esercitazioni e finestre di approfondimento

Giovedì	17.15-18.45 (lab format o lezioni istituz)
Altre eventuali giornate durante il periodo (lab format)	

Orario di ricevimento

Mercoledì	13.00-15.00
Mercoledì	13.00-14.00 (collaboratori)

Metodologie 2

Il regolamento e le modalità di svolgimento delle prove d'esame

L'esame consiste in 1 prova scritta obbligatoria + 1 prova orale obbligatoria o facoltativa da sostenere nell'ambito dello stesso appello.

Prova Scritta: durata 2,5/3 ore, suddivisa in due parti: parte generale articolata in 5/6 domande che riguardano sia determinazioni quantitative sia aspetti attinenti ai contributi teorici del corso; parte speciale tesa all'accertamento delle capacità analitico-quantitative nella soluzione di casi aziendali.

Prova Orale: durata a discrezione della Commissione Giudicatrice, in base al grado di preparazione del candidato. Essa è tesa ad accertare le capacità analitico-quantitative e di analisi critica del candidato sui temi generali e specifici riguardanti il valore e la performance.

Metodologie 2

Il materiale bibliografico di supporto

Materiale didattico di riferimento

- Schede di sintesi settimanali, scaricabili da sito internet
- Appunti e materiale didattico, scaricabili da sito internet
- Materiale bibliografico da definire
- Letture integrative

Letture consigliate, documenti e sitografia

- Letture integrative, bilanci, documenti, siti internet, casi aziendali specifici saranno segnalati durante lo svolgimento del corso

Il concetto di misurazione

- Misurare significa ricercare e costruire un sistema di strumenti e di grandezze e in linea più generale di modalità per la rappresentazione di eventi o di oggetti che assumano rilievo per l'osservatore. Il processo implica la sistematica ricerca di una correlazione significativa tra l'oggetto o l'evento che si intende rappresentare e il complesso di strumenti e di grandezze utilizzabili per esprimere le proprietà e le caratteristiche dell'oggetto o dell'evento.
- Possono nascere significati differenziati intorno al concetto di misurazione.
 - Secondo una prima accezione, misurare significa attribuire un segno o insieme di segni, un simbolo o un insieme di simboli ad un oggetto del quale si vogliono riconoscere, isolare e rappresentare le caratteristiche.
 - In una seconda accezione, misurare significa attribuire un numero o un insieme di numeri ad un oggetto del quale si vogliono riconoscere, isolare e rappresentare le caratteristiche.

I concetti di modello e di sistema

- Il modello può essere interpretato come una rappresentazione semplificata della realtà. È un insieme di proposizioni e di assunti che poggiano su teorie per garantire una rappresentazione sia pure semplificata della realtà.
- Il sistema di misure può essere interpretato come una costruzione organica di grandezze rilevante ai fini della concretizzazione di un modello o di più modelli.

Il concetto di performance aziendale

- La performance è un concetto poliedrico, complesso ellittico che tende a sfuggire a qualsiasi tentativo di definizione generale, univoca, peculiare nel suo significato economico.
- La performance è un termine che richiama, sotto un profilo quali-quantitativo, il risultato o l'insieme di risultati conseguiti o attesi dall'impresa, dal gruppo di imprese, dalle sue combinazioni economiche particolari nello svolgimento di un'attività in un determinato arco temporale passato o futuro.
 - Il profilo quantitativo richiama immediatamente le nozioni di dimensione, di dimensione media e di variabilità del risultato; quello qualitativo evoca la "qualità" del risultato.
 - L'espressione performance può essere riferita all'impresa o al gruppo di imprese considerati complessivamente, in termini appunto complessivi (impresa, gruppo). L'espressione performance può essere riferita a specifiche parti, a specifici aspetti o oggetti che caratterizzano l'impresa (asa, unità organizzative, attività, processi, prodotti).
 - L'espressione performance può essere riferita ad un arco temporale più o meno ampio, passato o futuro.

Il concetto di valore aziendale

- Il valore è un concetto poliedrico, complesso ellittico che tende a sfuggire a qualsiasi tentativo di definizione generale, univoca, peculiare nel suo significato economico.
- Il valore è un termine che richiama, sotto un profilo quali-quantitativo, la ricchezza ad un certo istante o la creazione e distruzione della ricchezza in un determinato periodo riguardante l'impresa, il gruppo di imprese, le sue combinazioni economiche particolari nello svolgimento di un'attività e riferibile ad un arco temporale passato o futuro.
 - Il profilo quantitativo richiama immediatamente le nozioni di dimensione, di dimensione media e di variabilità del valore; quello qualitativo evoca la "qualità" del valore.
 - L'espressione valore può essere riferita all'impresa o al gruppo di imprese considerati complessivamente, in termini appunto complessivi (impresa, gruppo). L'espressione valore può essere riferita a specifiche parti, a specifici aspetti o oggetti che caratterizzano l'impresa (asa, unità organizzative, attività, processi, prodotti).
 - L'espressione valore può essere riferita ad un arco temporale più o meno ampio, passato o futuro.

Alla ricerca del “Valore creato e perduto”.

Quale valore?

In sintesi il valore economico:

- è un concetto intrinsecamente legato al futuro (l'azienda vale per i flussi di risultato che essa potrà garantire in futuro);
- non è un prezzo ma un qualcosa che richiama la combinazione dei fattori materiali e immateriali che contraddistinguono l'impresa (l'azienda con i suoi assets, ma soprattutto con i suoi tratti distintivi, che la rendono un'entità che vale di più della semplice somma algebrica dei suoi assets);
- richiama un orizzonte temporale medio-lungo (l'azienda vale perché ha una speranza di vita nel medio-lungo termine);
- richiama la profondità (l'azienda ha un valore ma diventa importante cogliere gli elementi che più di altri sono ritenuti i generatori fondamentali dei risultati futuri).

Alla ricerca del “Valore creato e perduto”.

Quale valore?

Prospettiva “temporale”

Valore economico realizzato e valore economico potenziale

Valore realizzato

Il valore realizzato rappresenta la sintesi di quanto prodotto nel passato. Esso richiama la determinazione di flussi di risultato prodotti dall'impresa relativamente ad un periodo trascorso e la determinazione di un tasso per tenere conto del profilo di rischio e di tempo riguardante l'iniziativa oggetto d'analisi relativamente al periodo trascorso. Il calcolo del valore realizzato impone così, da un lato, l'osservazione di un insieme di flussi di risultato realizzati dall'impresa nel periodo trascorso e, dall'altro, il riconoscimento di un tasso che tenga conto del fattore tempo e del fattore rischio relativamente all'arco temporale passato.

Valore potenziale

Il valore potenziale rappresenta la sintesi di quanto riferibile al futuro dell'azienda. Esso richiama la determinazione di flussi di risultato attesi dall'impresa relativamente ad un periodo futuro e la determinazione di un tasso per tenere conto del profilo di rischio e di tempo riguardante l'iniziativa oggetto d'analisi relativamente al periodo futuro. Il calcolo del valore potenziale impone così, da un lato, l'osservazione di un insieme di flussi di risultato attesi dall'impresa nel periodo prospettico e, dall'altro, il riconoscimento di un tasso che tenga conto del fattore tempo e del fattore rischio relativamente all'arco temporale prospettico.

Alla ricerca del “Valore creato e perduto”.

Quale valore?

Prospettiva “temporale”

Valore economico ad un dato istante e valore economico creato

Valore ad un dato istante

Il valore riferibile all'azienda o a sue combinazioni economiche particolari ad un dato istante della sua vita. Il valore riferibile all'azienda ad un determinato istante della sua vita è il risultato della capitalizzazione di risultati prodotti in passato o al contrario dell'attualizzazione di risultati attesi per il futuro.

Valore ad un dato periodo

Il valore creato, conservato o distrutto dall'azienda o da sue combinazioni economiche particolari e riferibile ad un determinato periodo della sua vita. Il valore creato, conservato o distrutto riguarda invece quanto prodotto o producibile relativamente ad un periodo più o meno circoscritto della gestione passata o futura dell'azienda. Anche in questo caso si possono riproporre le considerazioni che in termini di calcolo e di rilevanza sono state evidenziate in precedenza

Alla ricerca del “Valore creato e perduto”.

Quale valore?

La prospettiva “spaziale”

Valore economico di corporate o di partizioni di corporate

Valore riferibile all’impresa (Corporate)

Il valore riferibile all’azienda nel suo complesso è il valore riconducibile all’intera entità aziendale. Pur assumendo configurazioni diverse esso riflette la configurazione strategico-strutturale scelta dall’impresa. In altri termini, il valore riferibile all’azienda è il valore del portafoglio di business della stessa considerando o non considerando il valore degli assets accessori, della posizione finanziaria netta, del capitale di pieno rischio. Anche in questo caso si tratta di una nozione di valore ricca di ambiguità e di vaghezza che si possono ricondurre al problema della complessità della misurazione relativamente ad un oggetto articolato e complesso nelle sue caratterizzazioni.

Valore riferibile a partizioni d’impresa (Asa, Progetti, Idee, ...)

Il valore riferibile alle combinazioni particolari investe invece singole ASA, progetti di business, singole componenti che assumono una rilevanza strategico-gestionale per l’impresa. Anche in questo caso si tratta di una nozione di valore ricca di ambiguità e di vaghezza che si possono ricondurre al problema della complessità della misurazione relativamente ad oggetti specifici e complesso nelle sue caratterizzazioni.

Alla ricerca del “Valore creato e perduto”.

Quale valore?

La prospettiva “spazio-temporale”

Valore economico riferibile all’azienda considerando una specifica configurazione strategico- gestionale-strutturale scelta

Il valore riferibile all’azienda considerando una specifica configurazione strategico-gestionale-strutturale scelta evidenzia il mantenimento o l’aggiustamento contenuto della configurazione strategico-gestionale-strutturale precedentemente definita. Sono esempi di questo tipo di interventi: le decisioni di penetrare con il portafoglio dei business attuali nuovi mercati, le decisioni di presidiare con maggiore forza i mercati di approvvigionamento, le decisioni di migliorare i processi di produzione o di logistica, le decisioni di migliorare l’efficienza di alcune unità organizzative della struttura interna aziendale, le scelte di riorganizzazione del debito, le decisioni di presidiare meglio il rischio di cambio e di interesse,

Valore economico riferibile all’azienda considerando una specifica configurazione strategico- gestionale-strutturale in cambiamento

il valore riferibile all’azienda considerando una specifica configurazione strategico-gestionale-strutturale in cambiamento evidenzia il mutamento consistente della configurazione strategico-gestionale-strutturale definita. Sono invece di questo tipo di interventi: le decisioni di M&A, le decisioni di creazione di un network con altre imprese finalizzato al presidio di alcune attività sperimentali, le decisioni di riorientamento strategico, di esodo strategico, di liquidazione di interi rami d’impresa,

Alla ricerca del “Valore creato e perduto”.

Quale valore?

La prospettiva “soggettiva”

Valore economico nella prospettiva dei soggetti interni

Il valore aziendale richiama il valore nella prospettiva di un insieme di soggetti interni all'impresa (produzione di risultati economici nella prospettiva della proprietà, del management, degli organi di governo direzionale, ...);

Valore economico nella prospettiva dei soggetti esterni

Il valore aziendale richiama il valore nella prospettiva di un insieme di soggetti esterni all'impresa (produzione di risultati economici per gli stakeholders attuali e potenziali d'azienda, per i soggetti acquirenti, ...).

La complessità.

Una proposta: la lettura delle struttura

- **Unicità delle parti o numerosità ma omogeneità delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni;** essa richiama stati diversi in cui si riconosce un'unicità di elementi o alternativamente una numerosità di elementi uguali di relazioni tra elementi uguali
- **Differenziazione e connessione; molteplicità e varietà delle parti; molteplicità e varietà delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni;** essa richiama stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi
- **Vaghezza;** essa evidenzia stati in cui appare difficile specificare in modo preciso, netto aspetti rilevanti del mondo reale
- **Ambiguità delle relazioni tra le parti e degli effetti; essa richiama stati caratterizzati dalla presenza di relazioni uno a molti tra un oggetto e gli elementi che lo compongono.** L'ambiguità può assumere significati differenti in ragione delle molteplici chiavi di lettura proponibili. Così si possono riconoscere condizioni di: 1. non specificità dell'evidenza, quando il numero delle alternative possibili appare elevato; la crescita dei risultati possibili e delle variabili esplicative comporta la crescita dell'ambiguità; 2. dissonanza nell'evidenza, nell'ipotesi in cui un elemento appartenga a più insiemi; 3. confusione nell'evidenza, legata alla presenza di un numero elevato di sottoinsiemi, con uguale distribuzione della forza nella stessa evidenza. Quanto più elevato è il numero dei sottoinsiemi e quanto più uniforme la distribuzione tanto più confusa risulta l'evidenza
- **Forme ologrammatiche;** esse richiamano l'esistenza di stati e sistemi complessi nei quali la parte è nel tutto e il tutto è nella parte

La complessità.

Una proposta: la lettura dell'evoluzione della struttura

- **Non variabilità delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni;** essa richiama condizioni di stabilità, di equilibrio stabile, condizioni di non cambiamento
- **Variabilità conosciuta delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni in quanto collegata a cambiamento chiuso e a rilevanza della storia;** essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie già conosciute perché già manifestatesi. Ci si trova di fronte al ripetersi di una situazione già accaduta in passato in modo del tutto simile. La complessità dei fenomeni non è stabile; i caratteri delle parti si modificano e si muovono continuamente per effetto delle forze ambientali in gioco. L'evoluzione dei fenomeni è però tale da riconoscere la rilevanza della storia
- **Variabilità sconosciuta delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni in quanto legata a cambiamento aperto anche se contenuto;** essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie comunque prevedibili. Si ha quando una situazione passata non si rinnova nel tempo. Esistono eventi e azioni ricollegabili al presente o al futuro che non sono un'esatta ripetizione di eventi e azioni del passato. La complessità si ricollega ancora alla variabilità delle parti e delle relazioni tra le parti nel tempo. Tuttavia, a differenza di quanto visto precedentemente, la complessità esprime condizioni tali da rendere il futuro sempre meno leggibile, sempre più impenetrabile. La storia sotto questo profilo rischia di non avere alcun rilievo

La complessità.

Una proposta: la lettura dell'evoluzione della struttura

- **Variabilità sconosciuta delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni in quanto legata a cambiamento aperto, unicità, imprevedibilità, contraddittorietà, irrilevanza della storia;** essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie imprevedibili, perché uniche, perché non conosciute, perché non hanno mai avuto luogo prima, perché contraddittorie. La complessità si ricollega ancora alla variabilità delle parti e delle relazioni tra le parti nel tempo. Tuttavia, con i concetti di imprevedibilità, unicità, singolarità e indecifrabilità si intende segnalare l'esistenza di condizioni in cui l'osservazione del passato e del presente sono irrilevanti ai fini della previsione del futuro. Ancora si pone l'enfasi sull'esistenza di una pluralità di parti, di aspetti, di fenomeni che si possono presentare in forme e modi potenzialmente contrastanti tra loro
- **Rapidità dei cambiamenti;** essa richiama la velocità crescente con cui si manifestano i fenomeni e i cambiamenti
- **Variabilità caotica o orlo del caos;** essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie caotiche, in quanto si manifestano in forma singola o combinata condizioni di imprevedibilità o unicità, condizioni non conosciute o che non hanno mai avuto luogo prima, contraddittorie, schizofreniche

La complessità.

Una proposta: la lettura della scala

- **Diversa combinazione tra sintesi e dettaglio nella rappresentazione dei fenomeni;** essa richiama il grado di sintesi o dettaglio nella rappresentazione di fenomeni complessi. La percezione di un problema passa prima di tutto attraverso il riconoscimento di un trade-off tra sintesi e dettaglio. La modulazione della sintesi o del dettaglio permette la percezione o meno di un problema. Esigenze di dettaglio non sempre rendono percepibile e risolvibile un determinato problema; allo stesso modo esigenze di sintesi esasperate e non opportunamente supportate da gradi di approfondimento lo rendono scarsamente percepibile e governabile
- **Combinazione tra ricerca di rappresentazione o esasperazione formale e utilizzo di una proposta informale;** la percezione di un problema passa anche attraverso il riconoscimento di un trade-off tra utilizzo di forme di rappresentazione e non utilizzo di forme di rappresentazione. La modulazione della forma permette la percezione o meno di un problema
- **Combinazione tra completezza assoluta e rappresentazione accettabile;** la percezione di un problema passa anche attraverso il riconoscimento di un trade-off tra esaustività e rappresentazione accettabile. Anche in questo caso la diversa modulazione dei due caratteri consente di percepire, affrontare e gestire il problema. L'esaustività lo rende sempre meno percepibile e affrontabile; la rappresentazione accettabile lo rende sempre più percepibile e gestibile
- **Combinazione tra precisione e approssimazione nella rappresentazione dei fenomeni;** esso richiama il grado di precisione o imprecisione nella rappresentazione di fenomeni complessi. La loro modulazione consente o meno di percepire, affrontare e gestire un problema. La precisione lo rende sempre meno percepibile e affrontabile; l'imprecisione lo rende sempre più percepibile e gestibile
- **Combinazione di linguaggi diversi e unità di rappresentazione diverse**

Riepilogo

- Misurazione, modello, sistema, performance, valore: concetti
- Valore: requisiti e configurazioni
- Complessità: concetti, requisiti e configurazioni

Materiale didattico

Materiale didattico di riferimento

- **Appunti, appunti della lezione**
- Bibliografia di riferimento, -
- Letture integrative, -
- Casi aziendali, -

Letture consigliate, documenti e sitografia

- Letture integrative, -